

タイトル	加工専門農協の存立構造：上北農産加工農業協同組合（青森県）を事例に
著者	宮入，隆；MIYAIRI，Takashi
引用	開発論集(94)：107-125
発行日	2014-09-25

加工専門農協の存立構造

—— 上北農産加工農業協同組合（青森県）を事例に ——

宮 入 隆*

[目 次]

1. 課題の設定
2. 組織の現状と特徴
3. 事業展開の変遷
4. 原料調達方式と組合員・他組織との関係性
5. 製造・販売事業の特徴
6. 結論と考察

1. 課題の設定

本稿では、調味料製造および醤油醸造事業を行う専門農協を事例に、加工専門農協の事業方式の特徴を原料調達および加工品の製造・販売実態から明らかにするとともに、組合員や他組織との関係から専門農協が地域農業に果たしうべき役割や組織的・事業的課題について考察する。

わが国において専門農協は解散や総合農協との合併の中でその数を減少させ、総合農協が大宗を占める状況にあり、専門農協の事業実態や組織形態に関する研究も極めて少なくなっている(注1)。現存する専門農協はその半数が非出資組合であり、休眠中の組合も多い。2010年3月現在で総計2,143組合あるとされる専門農協のうち、専門農協統計表に示される回答農協数(対象組合)は753組織で、そのうち出資組合は584組合、業種別組合数では、多いもので園芸特産189組合、酪農131組合となっている。本報告で事例とする加工専門農協が含まれる農村工業を行うものは9組合に過ぎない。

このように専門農協はその数を減少させ、日本農業における役割も低下しているとはいえ、本報告で対象事例とする加工専門農協(上北農産加工農業協同組合)のように、現在まで事業を継続させ、単協をはじめ他の系統組織と連携しつつ、事業規模を拡大している組織も存在している。

現在でも継続的に事業を展開している専門農協の存在が示すのは、農協組織における多様な組織・事業の存立可能性である。このような専門農協の事業方式と存立構造を明らかにすることは、いま地域農業の多様なニーズに応じた事業展開を目指す必要に迫られている総合農協にとって有益な情報提供になると考えられる。また、総合農協においても平成の広域合併が進

* (みやいり たかし) 開発研究所研究員, 北海学園大学経済学部准教授

展する以前においては、地域農業のニーズに応じて広域事業連合会なども設立され、特定事業における農協間連携がみられた。このような単協―県連―全国連という硬直的なシステムとしては捉えきれない多様な組織的対応が展開していたことも忘れてはならないであろう（注2）。

事例とする上北農産加工農業協同組合は青森県十和田市に所在し、1960年代から醤油醸造業に着手し、1965年から主力商品「スタミナ源たれ（焼き肉のたれ）」の製造を開始し現在に至るが、近年はメディアを通じて注目され、製造・販売実績を拡大している。

本報告においては、上述の課題に応えるために、第1に現在の組織・事業の特徴を明らかにするとともに、事業展開の過程から、どのような経緯を踏まえ、現在の事業方式が形作られてきたのかを整理する。第2に、原料調達を中心に組合員や他の系統組織との協調関係や、製造・販売における事業方式の特徴を明らかにする。最後に、それらを総括することで、他の系統組織との相互補完関係に重点を置きつつ、組織的・事業的課題について考察する。

2. 組織の現状と特徴

上北農産加工農業協同組合（以下「上北農産」とする）は、前身である藤坂緬羊農業協同組合の設立（1951年）から数え、2011年で60周年を迎えた専門農協である。

現在の主要事業は、焼き肉のたれおよび醤油の製造・販売で、その他、リンゴジュースの製造・販売、購買事業として味噌・豆腐等の販売も手がけている。2010年度の事業高は、製造品売上高（たれ、醤油）約11億1,230万円、購買品売上高が約7,150万円、合計11億8,400万円である。たれ・醤油部門の売上高のうち現在は9割以上をたれ製品の売り上げで占めている（表1参照）。

1965年から販売が開始され、現在も看板商品となっている「スタミナ源たれ」は、青森県内の小売業界では焼き肉のたれ部門で70%のシェアを誇るとされている。また、近年は営業所を全国に展開し、ローカルブランドながら、エバラやキッコーマンなどナショナルブランド商品と競争できる「準NB商品」に成長している（注3）。

販売実績の増加とともに、地場産原料の調達割合を高めてきたことも上北農産の特徴である。もともとたれ製造においては本所のある上北周辺が全国有数の産地となっているニンニク、そして支所のある弘前周辺のリンゴ（ジュース製造副産物であるリンゴペースト）、醤油醸造の原料である小麦などは青森県産の原料を使用してきた。しかし、小麦とともに醤油醸造の主原料となる大豆については脱脂大豆の製造施設が確保できないために近年まで輸入脱脂大豆を使用していたが、2009年には、工場新設に伴う設備拡張により100%県産大豆を使用することが可能となった。その他、玉葱（一部県産）や生姜（長崎産）も県外ではあるが他の農協から仕入れたものを使用していることから生原料が100%国産となり、これがさらにNB商品との競争力の強化につながっている。

上北農産出資の子会社「上北農産商事株式会社」は、もともと焼き肉のタレの販売先である

表 1 上北農産加工農業協同組合の組織概要 [2010 年度]

設立 (前身組織)	1953 年 7 月 (藤坂緬羊農業協同組合：1951 年～)				
組合員 (人, 戸)	正組合員数 (戸数)	180 (180)	出資金総額 (千円)		47,295
	准組合員数	35	事業高 (千円)	製造品売上高	1,112,299 (94.0)
	計	215		購買品売上高	71,509 (6.0)
役員 (人)			財務状況 (千円)	売上高合計	1,183,808 (100.0)
	常勤	3		事業利益	516,084
	非常勤	4		経常利益	79,518
	監事	2		当期剰余金	12,910
	計	9		繰越欠損金	－59,303
職員 (人)	参事	1	子会社 概要	名 称：上北農産商事株式会社 代表取締役：参事が代表を兼任 本 社：弘前市 農産物売上高：36,601 千円 その他収入：796 千円	
	事務職員	9			
	販売職員	18			
	技師	2			
	製造職員	16			
	計	46			

資料：上北農産加工農業協同組合「平成 22 年度決算報告書」より作成

表 2 組合員数の推移 単位：人, 戸

	2000 年	2005 年	2010 年度
正組合員 (正組合員戸数)	182 (182)	180 (180)	180 (180)
准組合員	60	49	35
合 計	242	229	215

資料：上北農産加工農業協同組合「通常総会資料」より作成

スーパーマーケット等から贈答用生食リンゴの販売などで相談を受けたことを契機に、別会社化して対応するために 2004 年に設立した。現在は、リンゴジュースの製造・販売も手がけ、今はリンゴ以外の品目も含め地元農産物の「総合販売」を目指している。

現在の正組合員数は 180 名である。表 2 のとおり、2000 年度の正組合員数は 182 名で、ここ 10 年ほどは大きな変化なく固定的である。つまり、組合員の世代交代はあるが、事業規模の拡大に伴った組合員の増加といったことは現在のところ想定されていない。正組合員資格は、耕作面積が 30 a 以上の農業者であり、すべての組合員は地元の総合農協の組合員でもある。

また、正組合員数と戸数が一致していることから示されるとおり、総代会での議決権を鑑み、後述する 1990 年代初頭の経営立て直しの時代から 1 戸 1 正組合員制を採っている。それに伴い経営主以外の家族は准組合員へと移行することとなった。しかし、信用事業などを行わない加工事業専門農協において准組合員であるメリットは少なく、結果として旧来の組合員が高齢化して脱退することで准組合員数はここ 10 年ほどで大きく減少している。また、准組合員のうち、現在は 10 名が青森県内の単協の加入であり、単協の広域合併も准組合員数の減少の要因となっている。

図 1 により正組合員の地区別割合をみると、上北農産の本所のある十和田市管内(県南地区：JA 十和田おいらせ管内)が半数を占める 90 名で、青森市を中心とする青森地区が 6.1% (11

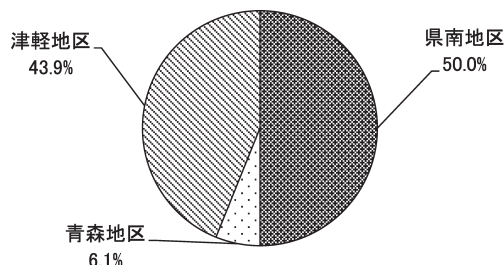


図1 正組合員の地区別割合 [2010 年度]

資料：上北農産業務資料より作成

名), 弘前市を中心とする津軽地区が 43.9% (79 名) となっている。属地主義にとらわれず, 広範な地域の農業者によって構成されている点は, 総合農協と異なる専門農協の特徴であるが, 上北農産の組合員構成にもそれが表れている。

組合員の多くはニンニクやリンゴの生産者で構成されているが, その他, 玉葱や小麦・大豆生産を主として関わる組合員もあり, また, 後述する上北農産の事業展開とも関連して, 現状としては組合員のすべてが加工事業のための原料供給という形で直接的に組合とつながっている訳でない。

職員数は正職員が 46 名のほか, 年間雇用の臨時職員が 19 名(たれ製造), 弘前市におけるリンゴの搾汁期である 9 月～4 月の期間雇用が 8～9 名である。役員については, 常勤 3 名はいずれも参事や事業部長, 製造開発次長を兼ねる職員で構成されている。

財務状況については, 後述する経営再建以前の負債と, 近年の製造拡大のための新工場の設置のため繰越欠損金(約 6,000 万)が生じているが, 毎年度, 剰余金を計上しており, 徐々に繰越欠損金自体は少なくなっている。しかし, このような財務状況が長く続いてきたため, 組合員に出資金配当や利用高配当が支払われたことはない。今後, 欠損金の解消度合いに応じて, 出資金配当や利用高配当も支払われる可能性はあるという。

3. 事業展開の変遷

1) 前史～第Ⅰ期：羊毛加工事業から醤油醸造事業への移行（1940 年～1961 年）

表 3 に示したとおり, 上北農産の歴史は, 羊毛加工事業から始まっている。その前史は戦中の 1940 年にさかのぼり, 緬羊飼育を営む農家の組合が母体となっていた。

本店の所在する十和田市周辺は, 青森県の南東部, 南部地域の内陸部に位置しており, 稲作に不適な台地が広がっていた。戦前期は馬産地(軍馬)として有名であったが, 昭和に入り, 防寒衣料(軍納目的)の供給のための緬羊が農林省の事業として導入され, それを受けて 1940 年に設立されたのが, 藤坂緬羊組合であった。

終戦直後, 羊毛需要の拡大も見込まれたことから, 組合員らの総意により副業的な紡毛加工

表 3 上北農産加工農業協同組合の事業展開

前 史		1940 年(昭和 15 年) 春	藤坂緬羊組合 発足 (ニュージーランドより輸入された緬羊を農林省より借り受ける)
第Ⅰ期 (1951～61 年)	羊毛加工 事業	1951 年(昭和 26 年) 6 月	藤坂緬羊農業協同組合 設立 (農協法に基づき改組。毛糸セーター等羊毛加工事業に着手)
	羊毛加工 + 醤油醸造 事業	1953 年(昭和 28 年) 7 月	上北農産加工農業協同組合と改称 (農工連の工場の買収内定)
		1955 年(昭和 30 年) 8 月	県農工連より工場および敷地取得完了 →しょうゆ醸造業に着手
		1957 年(昭和 32 年) 4 月	弘前支所開設
		1961 年(昭和 36 年)10 月	県経済連としょうゆ売買基本契約を締結 (しょうゆ醸造加工事業・販売事業本格化→羊毛加工事業中止)
第Ⅱ期 (1962～91 年)	醤油醸造事業	1962 年(昭和 37 年) 2 月	しょうゆ工場第 1 期増築工事竣工
		1963 年(昭和 38 年) 4 月	日本農林規格(JAS)の認定工場となる
		1965 年(昭和 40 年) 4 月	スタミナ源たれ発売開始
第Ⅲ期 (1992 年～)	醤油醸造 +たれ製造 事業	1973 年(昭和 48 年)11 月	工場移転・新設
		1992 年(平成 4 年)	経営体制を刷新 仙台に支店を設置
		1994 年(平成 6 年) 7 月	弘前支所に倉庫設置, 黒石市内の A コープ 5 店舗の事業委託 玉葱の取引を契機に北海道に営業所を設ける
		1996 年(平成 8 年) 3 月	全国醤油品評会食糧庁長官賞受賞 たれ生産施設竣工
		1996 年(平成 8 年) ごろ	JA アオレンとのリンゴペースト取引開始
		1997 年(平成 9 年) ごろ	食肉メーカーの味付け肉用たれ商品の開発(PB 対応)により業務用需要が増加
		2003 年(平成 15 年) ごろ	リンゴジュース加工事業を開始する
		2004 年(平成 16 年)	子会社, 上北農産商事設立
		2009 年(平成 21 年)	新工場稼働 しょうゆ醸造において県産大豆 100%使用へ転換
		2010 年(平成 22 年)	カルビーとポテトチップス味付けの監修契約
		2012 年(平成 24 年) 2 月	製造量拡大に伴い充填ラインを 2.5 倍に拡充

資料：上北農産加工農業協同組合「組合案内(平成 23 年度版)」および聞き取りにより作成

からの脱却を図るために羊毛セーター製造など羊毛加工事業を専門とする藤坂緬羊農業協同組合が農協法に基づき設立された。しかし、戦後、繊維産業が急速に発展するなかで、地域の緬羊飼育を基盤とした小規模な羊毛加工事業は、設立後間もなく経営的に成り立たない状況になったのである(注 4)。

組織設立 2 年後の 1953 年には、旧青森県農村工業農業協同組合連合会の三本木工場を買収し、名称も現在の上北農産加工農業協同組合と改称して、再出発を図ることとなった。そして買収した工場が醤油醸造を主業としていたために、上北農産も羊毛加工事業とともに、醤油醸造および販売事業を同時に行っていくこととなったのである。その後、当初の羊毛加工事業からは 1961 年に完全に撤退することになる。

2) 第Ⅱ期：醤油醸造（くみあい醤油）＋焼き肉のたれ製造による事業確立（1962 年～）

醤油醸造事業においては、県経済連と 1961 年に売買基本契約が結ばれ、製品を「くみあい醤油」と名付けて経済連・単協を通して県内全域に販売された。以後、醤油製品の需要の増加に伴い工場設備を拡大し、順調に製造量を拡大していった。弘前支所もこの当時、くみあい醤油の販売拠点として開設された。そして原材料の確保と製品販売を円滑に進めるため、県内の単協を准組合員としていった。

当初のくみあい醤油の販売事業は、一般小売店への販売はせず、生活購買の一環としてすべて組合員のみに販売されていた。経済連との連携により、2 トン車に醤油を積んで組合員の家に宅配するという形で事業を伸ばし、1977 年ごろには約 3.5 億円の売り上げとなっていた。

他方、醤油醸造が本格化して数年後となる 1965 年には、早くもその醤油を原料とした焼き肉のたれの製造も開始されている。組合としての羊毛加工事業は中止されたが、上北農産がその後焼き肉のたれの製造を展開していったこととは無関係ではなく、むしろ、綿羊飼育を営む組合員が存在したからこそ、いち早く焼き肉のたれという製品を開発・製造することになった。もともと焼き肉のたれの開発は、組合員から「臭みのある羊の肉を美味しく食べるためのたれをつくって欲しい」という要望に応えるために実施された。その結果、現在も看板商品である「スタミナ源たれ」が生まれたのである。これが県内で好評となり、徐々に製造量も拡大し、県内の小売店や県外にも販売されるようになっていった。この商品の使用原料は変化しているが、今日まで 40 年以上継続的に販売され続けているのである。

3) 第Ⅲ期：焼き肉のたれを主軸とした事業発展

製造量を拡大していった一方で、1990 年代初頭に上北農産は経営的な危機状況に陥った。財務管理上の問題や原材料購入の未払い金のため、解散寸前の状況にあり、この経営的な危機を乗り越えるために、負債整理・内部管理の体制構築や瓶・段ボール等資材仕入れの見直しを行い、現在の参事を中心とする経営体制へと再編した。その結果、1996 年には、補助事業受けて、工場の新設が進められるまでに再建が進んだ。

同時にこの時期は、県内単協の A コープ事業が縮小することにより「くみあい醤油」の販売量も縮小していった。それも醤油醸造から焼き肉のたれ製造へと事業の軸足を変更させる要因となっていった。また、A コープの縮小は、製品販売面での経済連・単協との関係性を弱め、上北農産は独自にスーパー等の一般小売店・精肉店への販売ルート開拓を行い、事業を拡大していく方向に向かわせることとなる。

図 2 では第Ⅲ期の製造実績の推移をみている。1995 年当初、すでに醤油製造量を焼き肉のたれ製造量が上回っていたが、それ以降も醤油製造が徐々に減少していく一方、焼き肉のたれの製造量は拡大を続け、たれ類の製造が事業のメインとなっていく様子がわかる。ただし、焼き肉のたれはこの醤油を基盤としていることから、醤油醸造事業から撤退することはなかった。

2008 年以降には、主力商品の「スタミナ源タレ」がテレビ番組に取り上げられたことを契機

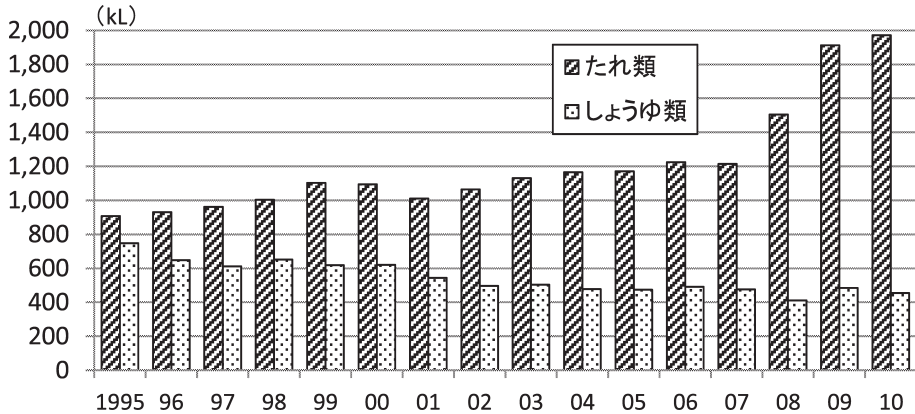


図2 たれ類・しょうゆ類の製造量の推移

資料：上北農産加工農業協同組合業務資料より作成

に急激に製造量が増加している。だが、今までみてきたとおり、それ以前から着実にたれ製造は増加傾向にあったのであり、後述のとおり全国各地に設けた営業所を拠点にした販売戦略があって今日の増産につながっているといえる。

合わせて図3により同時期の売上高の推移を確認すると、たれ類の比率が1990年代中頃は約8割であったものが現在は約9割へと製造量以上に高くなっている。また、重要なのは、この間、全国のスーパーチェーンに販路を拡大してきたが、単価自体に大きな低下はみられない。つまり、準NB商品として大手との競争を指向してきたが、それがそのまま低価格での納品による収益性の悪化を招いていないことも着目すべきであろう。

第Ⅲ期の事業展開の特徴の1つには、他の系統組織との連携や設備投資により、原料の県産・国産割合を高めてきたことが挙げられる。

県外各地へと販路を拡大していく中で、たれ業界で大手メーカーと競争して生き残っていく

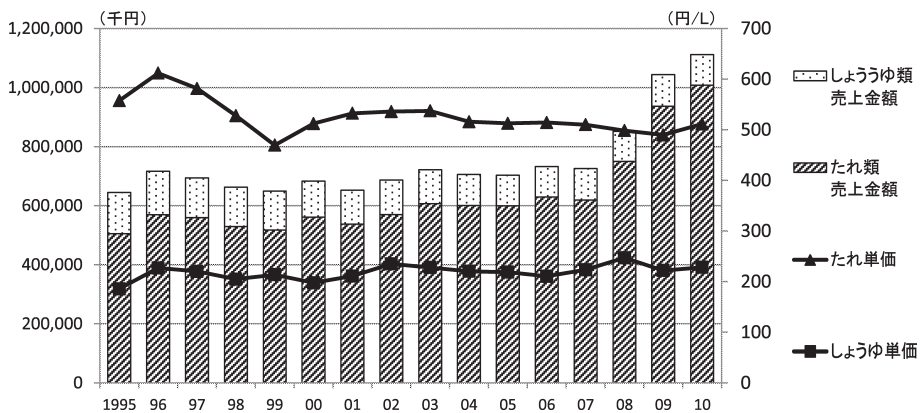


図3 たれ類・しょうゆ類の売上高および単価水準の推移

資料：上北農産加工農業協同組合業務資料より作成

道を選択した上北農産は、自身の商品の価値を再確認することとなる。それは、県内産のニンニクやリンゴ（ペースト）といった地元の特産品でもある生鮮野菜・果実や、玉葱・生姜などの国産原料をふんだんに使用していることで売場が確保できているということであり、これがNB商品との差別化の方向として再認識されたのである。

原料調達先の変更が最初に行われたのがタレ原料として欠かせないリンゴペーストである。上北農産は1996年頃からは、青森県内にもう一つ存在する農産加工の専門農協、青森県農村工業農業協同組合連合会（以下「JAアオレン」とする）からリンゴペーストを購入しているが、それまでは一般企業から購入していた。JAアオレンはリンゴジュース製造を主要事業としており、リンゴペーストはジュース製造副産物を調整してできる。上北農産と同じ専門農協であり、県内の生産者からの原料のみを間違いなく使用することから安心して取引ができるようになった。

他方、ベースである醤油については、小麦は当初より地元原料を使用していたが、もう一つの原料である大豆については、脱脂大豆を製造する施設を所有していなかったため、輸入脱脂大豆を使用してきた。それがネックとなり「国産」を強く謳うことができなかった。また、転作大豆を使用することが地域農業の発展のためにも必要であると考えられてきた。

そのため、長らく県産大豆を使用することが目標の1つであったが、2008年に農水省「強い農業づくり交付金」を受けて農産物処理加工施設として2009年に新工場を設置すると同時に、脱脂工程を設けて県産大豆の使用が可能となった。その結果、100%県産大豆のみで醤油醸造が開始された。それにより、さらに強く県産・国産を全面に売り出せるようになったのである。

県産大豆に切り替えると同時に、タレの製造で欠かせないアミノ酸液についても北海道帯広市のメーカーと3年間研究開発を続け、自前の脱脂大豆などを使用した国産原料による製品化に成功した。2011年6月よりこの独自開発のアミノ酸液を使用している。これにより食味も向上し、醤油使用比率を下げることでコスト低減も実現した。

このような品質的・技術的な向上は、上北農産に専門技術職員として醸造技術者が存在することによって実現されたのであり、専門技術職員を有する職員構成も上北農産の特徴の1つと言ってよいだろう。

この期間の第2の特徴としてはたれ類・醤油類の加工事業を柱としつつ、リンゴジュースの加工販売（2003年～）や子会社設立による贈答用リンゴ販売の販売、醸造加工の副産物で製造された土壌改良材の販売を手がけるなど事業多角化の動きがみられたことである。この点については次節で組合員や他組織との関係を踏まえ詳述する。

4. 原料調達方式と組合員・他組織との関係性

1) たれ製造・醤油醸造における主要原料の調達方式

たれ類の原料として使用されるのは、ニンニク、リンゴペースト、玉ねぎ、生姜の4品目で

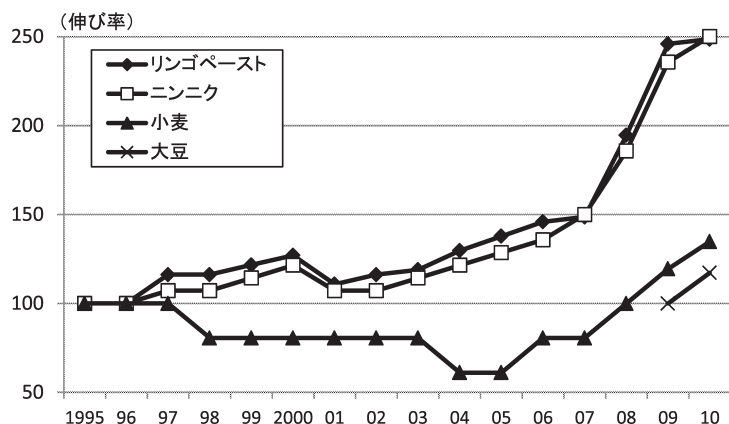


図4 県産原料使用実績の伸び率

資料：上北農産加工農業協同組合業務資料より作成

ある。そして、醤油の原料としては大豆・小麦の2品目である。

先に述べたとおり、ニンニク、リンゴペースト、そして大豆・小麦については全量県内産の原料となっている。玉ねぎについては、年間100トン以上と使用量が多く、一部は組合員から購入しているが、大半は、北海道産をホクレンから購入している。生姜も重要な原料であるが青森県での生産が困難なため、長崎産のものを系統組織から購入している。

図4では地場産原料の使用実績の推移を伸び率で示している。ニンニク、リンゴペーストはたれ類の製造量拡大に合わせ、1990年代中頃と比較して使用実績を倍以上に増加させている。他方、従来から地場産が使用されてきた小麦は醤油製造量の減少に伴い一旦は減少したものの、近年は、たれ類の原料として使用される醤油の供給が増加したことによって当初よりも使用量を増やしている。また、大豆については2009年度より地場産使用が始まっているが、2009年99トン、2010年116トンという実績である。

このように、地場産比率を高めてきたことにより、上北農産の製品製造量の拡大が地場産農産物（もしくはジュース副産物）の販売量の拡大に直結しているといえることができる。

図5では、加工事業の主要原料における2010年現在の調達先と使用量を示した。ここで注目したいのは、直接的に組合員から調達されるのは、ニンニクと玉ねぎの一部のみであることである。その他の品目は地場産使用ではあるが、上北農産の組合員から直接的に購入はしていない。

以下では主要地場産原料別の調達方式をみることで、このような状況のもとで、上北農産が組合員や他組織とどのように関係性を持ち、また、どのように事業を通して、組合員や地域に対して貢献しようとしているのか明らかにしていく。

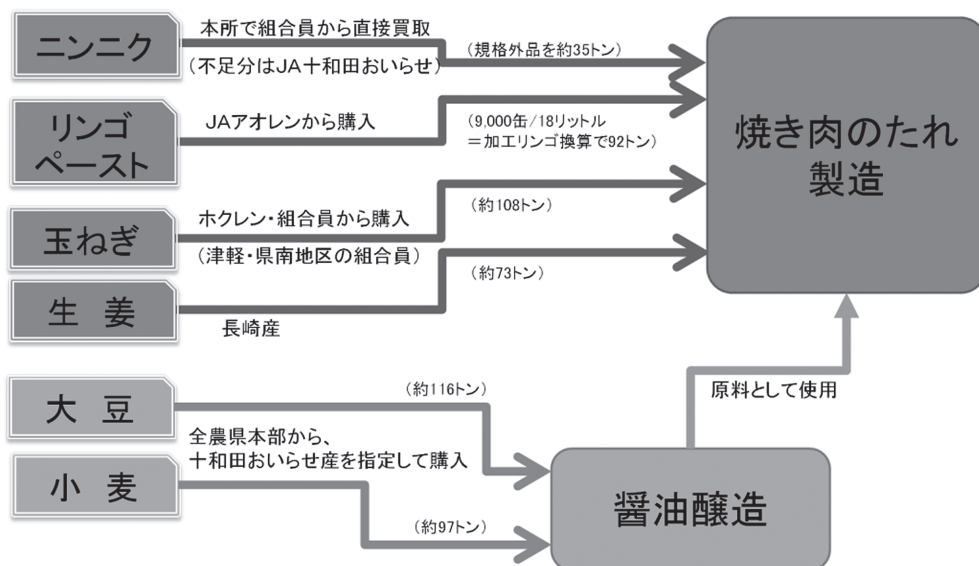


図5 主要原料別にみた原料調達先と購入量
資料：上北農産業務資料および聞き取りより作成

(1) ニンニク集荷における組合員および単協との関係

ニンニクを供給しているのは、本所のある JA 十和田おいらせ (十和田市) 管内の組合員のみである。ほとんどの組合員は世代交代しているものの、設立当初から組合員だった農家で占められている。組合員から供給されるのは「種こぼし」と言われる市場では低価格で販売される規格外品である。組合員は直接、20 kg 単位でネットに入れて搬入し、それを上北農産が買取集荷している。年間の使用計画は組合員に示すものの数量割り当てなどの設定はしていない。買取単価の設定は、上北農産のニンニク出荷者が所属する JA 十和田おいらせの担当者と協議の上行っており、基本的に市場価格よりも高い価格を提示している。また、組合員からの出荷量が予定使用量よりも少ない場合は、JA 十和田おいらせから購入することで規格外品対応における量的確保の不安定性を回避しているのである。また、原料として使用するものが規格外品ということからも、上北農産が営農指導に関与することはなく、生産面の指導は JA 十和田おいらせで部会活動の一環として行われている。

このように、ニンニクにおいては、直接的に組合員から購入しているとはいえ、上北農産と組合員、そして JA 十和田おいらせの3者が連携し、円滑な原料出荷の体制を構築しているといえる。

(2) リンゴペースト購入および組合員との関係

リンゴペーストの購入先は、リンゴジュース加工を主とする加工専門農協、JA アオレンである。JA アオレンで使用されるリンゴが全量県産であることに加え、青森県内の加工用リンゴの

約2割程度を集荷する事業規模であり、ジュース副産物を使用して製造されるリングペーストの量的な安定も確保できることから取引先として選択されている。現在、JAアオレンで製造されたリングペーストのうち約6割は上北農産に販売されている。また、副産物の余剰分の多くは畜産飼料として供給されていることから、上北農産でのリングペースト使用量が増加してもそれに対応することが可能である（注5）。

上北農産がリングペーストを使用する際に、品質面で課題となるのが、年間を通じて一定の糖度と繊維分（パルプ）の含有量が保たれていることである。JAアオレンが使用する加工用リングは1品種ではなく、品種によって副産物の成分も変化する。よって、副産物はそのまま利用されるのではなく、上北農産の成分に関する企画書に基づいて品質管理が行われる必要がある。JAアオレン側でこのような対応が可能であることも取引先の選択条件であった。

以上の専門農協組織間の連携のもと、上北農産はリングの加工の手間を省略するとともに、安価な「副産物」の利用が可能となっており、原料コストの低減につながっている。

他方で、問題となるのは、弘前支所を中心とする津軽地区管内のリング生産を営む組合員との関係である。リング生産者の生産物も単協を通してJAアオレンに出荷され、ジュース製造副産物が商品化されることによって一定の利益を得ることはできるであろう。しかしながら、それは上北農産の組合員でなくとも良いことになってしまう。

このような状況から組合員の所得向上にも直接的に繋がる事業を行うために、弘前支所で開始されたのが、リングジュース加工であり、子会社である上北農産商事による贈答用リングの販売である。もともと弘前支所は、醤油・タレなど製造品の販売拠点としてのみ機能していたが、現在は、組合員からリングを年間約100トン（2011年）集荷し、リングジュース製造や贈答用リングの販売を手がけているのである。贈答用リングの販売を子会社化して対応しているのは、地区管内の単協と農協組織同士で競合することを形式上避けたという理由もある。また、生産者から集荷するリングは特別栽培の生産物に限定しており、土壌改良材など資材供給を上北農産が担うことで生産指導的な役割も発揮している。特別栽培で生産された「こだわりリング」はたれ類の販売拡大と相乗効果で小売店での販売実績を増やしている。

(3) 大豆・小麦の購入における系統組織との関係

図5にも示したように、転作物で戸別所得補償の対象となる大豆・小麦は、全農青森県本部を経由して、生産地域をJA十和田おいらせに指定して購入している。従ってここにおいても組合員として原料を供給する形での直接的なメリットは薄い。しかし、転作大豆・小麦について供給地域を指定することによって、本所の所在するJA十和田おいらせ管内に100トンを超える需要を創出したことは地域において非常に評価が高いということである。

先にも述べたとおり、地場産大豆を使用するためには施設拡充が欠かせなかったのだが、そのための資金を獲得するに当たっては、JA十和田おいらせの協力があつた。このことも地元の総合農協と専門農協の相互補完関係を示しているといえる。

2) その他連合会組織との関係と課題

たれ類の加工原料については、以上みてきた農産物の他にも、砂糖などの原料調達が必要となる。上北農産では、それら加工原料の調達についてもできるだけ全農県本部を経由するようにしており、年間1億円を超える購買利用となっている。しかし、他方で全農県本部を通した製品販売実績は上北農産の販売実績の5%に満たない5,000万円弱となっている。Aコープ廃止による生活事業の縮小により、くみあい醤油の製造を開始した当初のような販売面での連携関係は期待できない状況にある。

5. 製造・販売事業の特徴

1) 事業体制

図6のように、上北農産の組織機構は事業部・営業部・製造開発部の3つに事業部門が分かれている。営農指導など組合員への直接的な対応が少ないことから、製品製造に関わる製造開発部、販売事業に関わる営業部に特化した事業体制となっている。

本所は企画・管理業務等の本所機能のほか製造拠点・配送拠点・営業拠点を兼ねている。県内の支所は弘前支所のみである。弘前支所は上北農産で売り上げシェアとしては最大の販売拠点で、青森地区、弘前地区、西北五地区、中南地区のほか、県外の秋田県地区までを含む広域での営業を担っている他、先述のとおりリングジュースの加工事業を行っている。

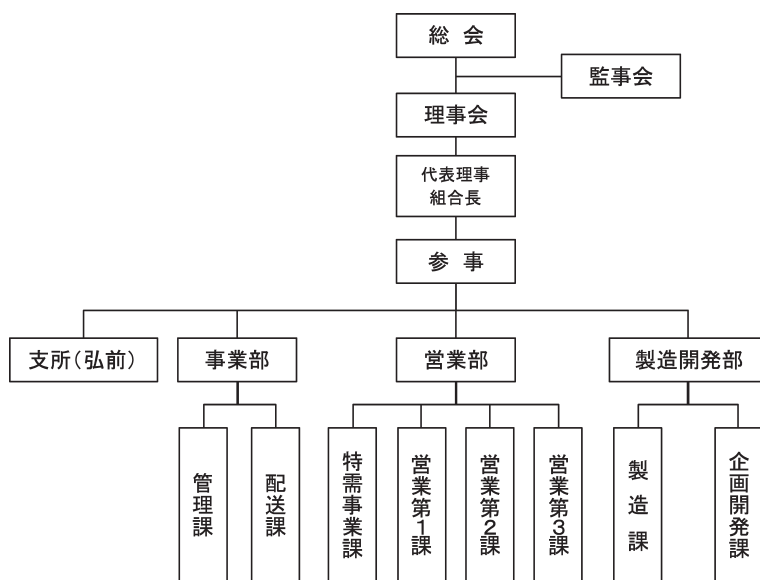


図6 上北農産の組織機構図

資料：上北農産加工農業協同組合「平成22年度決算報告書より作成」

2) 製造事業における専門技術職員の存在

製造開発部は、企画開発課と製造課に分かれており、それぞれ技師が2名、製造職員16名の計18名が名配置されている。ここで特徴的なのは技師の存在である。上北農産の加工事業では、専門的な知識と技術を要する醤油の醸造工程を有する。そのため専門技術職員が必要であり、組織内に確保しているのである。

このような技術職員がいることは、製造工程を円滑に進めるだけではなく、企画開発課という課の名称が示すとおり、商品企画・開発にも大きな力を発揮している。それは例えば焼き肉のたれ以外に鍋たれ、すき焼きたれなどを数十種類の商品アイテムを開発してきたことに示される他、食肉加工メーカーから委託を受け、味付けたれを使用したPB商品開発も技術職員が力を発揮したのである。技師によれば、1990年代以降のアイテムの増加は、PB対応において新商品のアイデアが生まれたということであった。先述のとおり、アミノ酸液の開発も技術職員が他企業との連携のもとに開発したのである。

さらには、PB商品の開発を手がける中で、看板商品「スタミナ源たれ」を使用したコラボ商品の開発も近年多く手がけるようになっており、現在では県内の道の駅などに、スタミナ源たれを味付けに使用した菓子類・ふりかけ・さきいか等が並ぶようになっている。また、2010年には大手製菓業者とのコラボ商品（ポテトチップス）の監修を手がけるまでになっている。

3) 営業所設置による全国販売の展開

近年、上北農産の販売実績は10億円を超えるまでになっているが、図7では販売額に占める地区別シェアの推移をみている。この3年間で注目すべきは、県外での販売実績が大きく伸びているために、青森県内での販売シェアが低下していることである。これは県内での売り上げが減少しているためではなく、各地域とも販売実績を伸ばしている中であって、特に県外での販売実績の伸びが著しいことを示している。とくに伸びているのは、最も遠隔地にある名古屋以西の西日本であり、4.5%から8.1%に拡大している。その結果、青森県内での販売シェアは65.6%から59.0%に低下したのである。

以上の全国展開を可能としているのが、全国各地への営業支店・営業所の展開である。県外の営業活動については、営業所の統括も行う3カ所（札幌・仙台・大阪）あり、その他、営業所が8カ所（函館、旭川、帯広、山形、東京、名古屋、岡山、福岡）に置かれている。各営業所には職員が1名ずつ配置され、各地域での取引先との商談や試食会など販促活動の展開、販路開拓にあたっている。営業所については空白地域を埋めるため、茨城と新潟にも設置が準備されている。

販売先は、ナショナル・スーパーやローカル・スーパーが主であり、ごく一部には百貨店でも取り扱われている。商品の主要原料はすべて県産および国産を使用していることから、「こだわり」を前面に出して製品差別化を図っているが、量販店で大手NBブランドと競争していくためには、地道に営業活動を展開するしかないという考えで営業所が展開されている。営業所

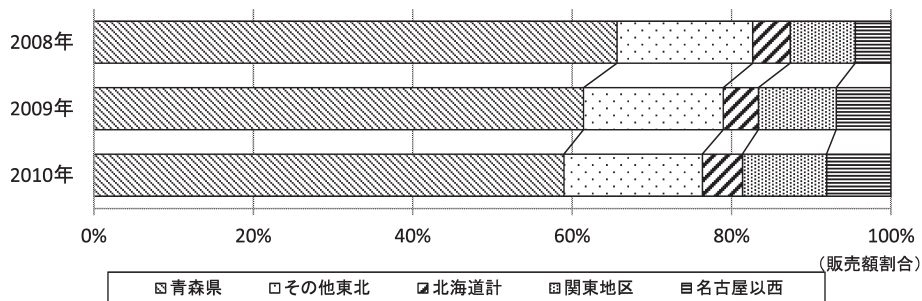


図7 地区別販売額の割合 [たれ・醤油類]
資料：上北農産加工農業協同組合業務資料より作成

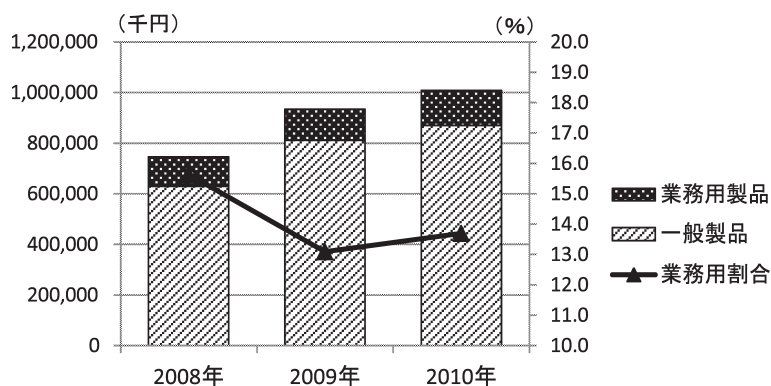


図8 たれ類の売上高と業務用割合の推移
資料：上北農産加工農業協同組合業務資料より作成

では各地域の特産品や料理にたれ商品を使用した試食会を開催して、各地域密着型の販促活動を行っている。営業所職員は通常1名しかいないが、そのような試食会向けのレシピ作成などは本所におかれた特需事業課で行い、また、イベント等では本所から営業所職員の支援に出向いている。

図8では量販店販売の一般製品と業務用製品別の販売額の推移をみている。業務用製品の販売額は2010年現在で約1.4億円と全体の13.5%を占めている。業務用需要に関しても毎年、販売額は伸びているが、一般製品の販売額が急激に伸びたことにより、多少、割合を減少させている。

6. 結論と考察

最後に、事例分析から明らかになった上北農産の組織的・事業的特徴をまとめつつ、総合農協との相違点や関係性を念頭に、専門農協の存立構造と課題について考察する。

1) 専門性と柔軟性を合わせ持った事業展開

上北農産の第1の特徴は、60年にわたり加工事業を展開してきたが、その中身は、羊毛加工主体→醤油醸造主体→調味料製造主体と時代によって事業内容を変化させながら存続してきたことである。

当初、組合員に限定した生活防衛の手段として開始された羊毛加工事業は10年で役割を終えた。その後、経済連との連携のもとで「くみあい醤油」の製造・供給により、系統組織全体の中で生活購買事業の一端を担う存在へと移行していった。さらに、「スタミナ源たれ」を中心とする調味料製造主体へと事業内容を変更するとともに、販路を県外へと拡大していく中で確立された現在の上北農産の調味料加工事業は、特産物であるニンニクの「すその（規格外品）」の買い取りやリングジュースの「加工副産物」の有効利用、さらには県内産小麦や大豆を原料として使用することにより、結果として地域農業を下支えする事業組織として存立しているといえる。

このような時代に応じた事業変化を容易にしているのは、網羅的に管内の組合員を抱える総合農協ではなく、任意の組合員のみで構成される事業専門農協ゆえに可能となっているといえることができる。地域内すべての組合員に対して一定のサービスを提供することを前提とする総合農協であれば、多少、採算が合わずとも利用がある限り、事業を全面的に変更することは容易ではない。専門農協と同じく、事業を専門的に担う広域農協連合会においても同様に主要事業を変更して存立してきた事例が存在することが、事業専門農協の柔軟性を示しているといえることができるであろう（注6）。

現代の農協組織には、急速に変化していく経済状況に対応しつつ、同時に6次産業化に象徴されるように高度な加工技術の確立やマーケティング対応が求められている。そのような観点からは、専門性を持ちつつ、かつ柔軟な事業運営を行い、生き残ってきた専門農協の事業実践が示唆するものは大きい。

他方で、専門農協が柔軟性を発揮できるのは、地域の拠点として総合農協が存立しているからこそ可能となっているのであり、地域に重層的に農協組織が存立し、機能分担を図っていくという意味では、新たな系統農協組織を展望する上で一つのモデルとなるであろう。

2) 専門性を発揮する事業方式・組織体制を確立

第2の特徴は、ナショナルブランドと量販店で競争できるブランド力を有する商品を創り出していることである。現在主力商品となっている「スタミナ源たれ」は、地元青森県はもとより全国各地の量販店で定番商品として販売され、メディアでも取り上げられることにより、地域が誇る特産品となっている。さらには、地元企業とも連携し、「スタミナ源タレ」のコラボ商品が多岐にわたって開発され、道の駅などで販売されて売り場を賑わしている。

加工専門農協が地域農業にとって十分にその存在意義を発揮していくためには、上北農産の事例に示されるように、「すその」を含めてより多くの地場産原料を使用し、それを製品製造

によって魅力ある商品へと変える能力と、全国に販売展開しうる営業力が必要であったと考えられる。

そのような加工専門農協としての存立条件という観点からみた上北農産の強みは、1 つには製造開発部門において専門技術職員を配置することによって商品の品質向上とともに、自前で商品開発を進められる能力があることである。「スタミナ源たれ」を中心に国産原料使用を打ち出した製品差別化が可能となったのも専門技術職員がいたから可能となった。また、2 つに販売部門においては、営業所（営業担当職員）を全国に設置し、独自の営業活動を展開してきたことが大手スーパーを相手に全国展開してきた基盤となっている。

総合農協においては、職員に対しても「総合性」を求め、職員の配置移動が数年おきに実施される。そこでは営農指導の担当者が翌年には信用・共済部門に回されるということも起こる。これは職員の総合的なスキル醸成や管理職となる上で必要な面もあるが、販売先との商談など高度な営業力を有する職員を育成しにくい環境であるといえる。まして、醸造技術のように専門的な技術を有する職員を雇用する場合は、他の一般職員と同様に人事異動を実施することはできない。もちろん総合農協でも加工部門を内部化し、実績を上げているところも存在するが、他方で専門技術を有する部署、または雇用形態の違いから子会社化するという手法も多くみられている。これら事例も専門農協と同様に、地域内の重層的な機能分担を目指した組織再編といえることができるだろう。

かつては、太田原高昭〔2〕においては、西日本のみかん産地などの作目別専門農協を念頭に、専門農協が、特定の作物に特化し、専業経営的な等質な生産者の組織であり、銘柄を確立して市場に進出するマーケティング能力に優れているという強みを有する一方、金融部門を持たないという弱みから、過剰問題が深刻化するなかで経営危機に陥り、解散や総合農協との合併に追い込まれていった状況が指摘された。そして、営農指導を柱に多面的な事業を兼営する総合農協という形態が、その機能を積極的に活かすことで青果物等の産地形成や農業振興においても強い力を発揮してきたことも歴史的事実であろう。しかし、それらは総合農協か専門農協という二者択一の問題ではなく、当時の経済的状況など外部条件に合わせて「競合と対立の関係から、協調と融合の関係に変わってきた（太田原〔2〕p.274）」ともいえるのであり、条件変化に合わせた組織形態や機能分担の変化は今後も起こりうる。総合性と専門性の両立は古くから新しい課題である。

3）総合性を担保する系統組織間の連携の必要性

上北農産における第3の特徴として、原料調達を中心として系統組織との連携体制をとっていることである。本所が所在するJA十和田おいらせとの関係を整理すれば、ニンニクにおいては、上北農産側が加工事業を拡大することが、JA十和田おいらせにとっては規格外品の安定的な販路拡大に繋がっており、他方で、JA十和田おいらせが営農指導事業のほか、正品の出荷を担っていることによって両組織に所属する組合員の経営が成り立っているのである。また、地

場産大豆を原料として使用するために不可欠であった新施設の取得に際して、JA 十和田おいらせとともに交付金を申請したこともお互いの役割を理解していることで実現したといえる。このように十和田管内においては、お互いの総合性と専門性を活かす形での連携関係が一定存在する。

他方で、連合会との関係をみると、事例分析でみたように全農県本部を通して地場産の小麦や大豆を購入している他、事例では触れなかったが、スタミナ源タレの製造に必要な砂糖など調味料などの原料を購入している。また、同じ加工専門農協組織である JA アオレンからはリンゴペーストの原料供給において連携関係がみられた。この他、原料調達以外では、製造品販売の面で多少、全農県本部を利用しており、中央会からも経営面において指導を受けている。ただし、信用面においては、経営再編時の経緯で現在は系統外の信用金庫がメインバンクとなっている。

以上のように加工事業に特化していることから、必然的に連合会との直接的な関係は原料調達面に限定されるが、系統組織の中に存在しているからこそ、地場産を「すそのもの」まで含めて安定的に集荷することが可能となっていることは間違いない。また、聞き取り調査からは、「農協組織であることで、ナショナルブランドとの差別化が可能となり、原料面では信用を得ている」という話を聞くこともできた。安全・安心が強く求められる環境に対して、上北農産は「農協組織の一つ」であることを前面に打ち出して営業を展開しているのである。言い換えれば、他の系統組織間の連携していることが上北農産の強みとなっているということができ、その意味で、他の農協組織との連携がなければ、上北農産の強みも発揮されないことになる。逆に、単協や連合会から上北農産の存在意義を考えれば、「すそのもの」の処理や、加工事業を上北農産に任せることによって、他の組織は自らの担うべき生産販売事業を円滑に進めることを可能にした側面があると考えられる。

原料調達が中心であるとはいえ、上北農産の事業実態からは、このように他組織との相互補完関係を維持しつつ、地域内で存在意義を発揮してきたということが出来る。そして、そのような相互補完関係も、時代的な要請に合わせて事業内容が変化するなかで変化していく。例えば、もともと経済連のくみあい醤油の醸造を請け負う形で羊毛事業から醸造業へと展開したことが、それを示している。

4) 組合員との関係性

以上のような事業展開の中で、上北農産と組合員との加工事業および原料供給を通じた関係性は低くなっている。これが第4の特徴である。

現状としては、ニンニク・玉ねぎでのみ組合員に限定した直接的な原料調達がみられるが、リンゴペーストにおいては JA アオレン、大豆・小麦は全農県本部というように、系統組織を通して員外の生産物も含め購入している状況にある。地場農産物を原料にした商品を製造することで間接的に組合員にメリットがあるとはいえ、組合員に対して、員外利用を上回るメリット

が示せなければ、出資している意味がなくなってしまうであろう(出資金総額は4,728.5万円。一戸平均26万円)。現状では、単年度ごとの利益は出ているが欠損金の補てんに回されており、出資金配当もなされてこなかった。また、総代会は開かれるが、事業運営に関する意思決定に組合員の意見が反映される余地は、専門的な事業ゆえにほとんど無い状況にある。

現在みられるこのような組合員との関係性は、当初、1地区(藤坂地区)の同族的組合として組織が出発し、事業展開に合わせて異質な利用組合員の加入も進んだという特異な要因が存在している。端的に言えば、もともと組合員になった時点と現状では、出資した理由も異なっているのである。

協同組合として原理原則的な観点から上北農産の組合員との関係を考えた場合、出資と利用が一致していないという点で、組織の存立基盤に関わる大きな課題であるといえる。実際、弘前支所でのリングジュース加工や、子会社設立による贈答向け生食リングの販売は、弘前支所管内で組合員との関係性を再構築するための事業展開という意味も含まれていた。

事業利用がなくても組合員として存在し続ける農家が多数いることをどう考えれば良いかは、組合員の調査を実施していないことから、ここでは十分に言及することはできない。この点については今後の課題としたいが、もし、上北農産が当初の存在意義を超え、地域の誇れる特産品を生み出す存在となり、そこに投資していること自体に利用に関わらない価値を見出している組合員がいるとすれば、出資と利用の一致というあり方だけではない組合と組合員の関係性について検討する余地があるかもしれない。

注

注1) 専門農協に関する近年の総括的な研究としては若林[11]がある。タイトル「専門農協論序説」が示すように、ここでは既存研究を整理することで専門農協に関する過去の研究の論点を検証している。しかし、事例分析を踏まえた実態把握は今後の課題としている。本研究においても若林氏の整理を参照した。

注2) すでに20年以上先んじて山田[9]では以下のような指摘がなされている。本研究も同様の問題意識のもとで他組織との「相互補完関係」を意識しつつ事例分析を進めた。「概してわが国の農協は総合農協を基軸にして発展してきたため、専門農協が軽視されがちであり、その展開も未成熟のまま推移してきたが、現局面であらためてその展開条件について検討してみる必要がある。それは、総合農協か専門農協か、という二者択一の問題ではなく、単位農協と連合組織のあり方を含めて、それらの相互関連について総合的に分析すべき課題である。現に北海道には、専門農協が出資組合で約40、非出資組合で約20(いずれも事業休止組合を除く)活動しているが、地域(広域)連合会を含めて、専門農協の活動領域とその必要性は、農産加工をはじめとする利用事業を含めて、農村医療・福祉、文化施設などについて単位農協の共同事業として幅広い可能性を持っている、といえる(山田定市[9] p.450)」。また、宮入隆[8]では北海道における青果物販売事業にかかる広域連の展開と事業実態把握を行った。

注3) 日本食糧新聞[5][6]参照。日本食糧新聞[6]の「焼き肉のたれ単品売り上げランキング(全国420件中、上位100件、2012年4月)」においては、エバラ2商品に続く第3位に上北農産の「スタミナ源たれ(瓶・410g)」が位置しており、その他、6アイテム(17位、45位、64位、65位、

77 位, 78 位) が 100 位以内に存在する。

注 4) 上北農産加工農業協同組合〔4〕を参照。

注 5) 青森県内におけるリンゴジュース製造副産物の需給状況は泉谷〔1〕を参照するとともに、実際に JA アオレンへの聞き取り調査を行った。本論文の記述内容はその調査に基づいている。

注 6) かつて北海道空知支庁深川市に所在した北空知広域連(11 JA の連合会)においては、当初、穀くん炭事業を実施していたが、その事業を廃止した後には米や青果物において広域産地形成を担う組織となっていた。

参考文献

- [1] 泉谷眞実「リンゴジュース製造副産物のリサイクル・チャンネルと需給調整プロセス—青森県を対象として」泉谷眞実編著『エコフィードの活用促進—食料循環資源飼料化のリサイクル・チャンネル(JA 総研研究叢書 2)』農文協, 2010 年 2 月, p.71-84。
- [2] 太田原高昭「産地形成と農業協同組合(第 15 章)」臼井晋・宮崎宏編著『現代の農業市場』ミネルヴァ書房, 1990 年 6 月, p.266-278。
- [3] 太田原高昭「JA の『総合性』という問題」『農業と経済 2011 年 7・8 月合併号』昭和堂, 2011 年 8 月, p.5-13。
- [4] 上北農産加工農業協同組合「組合案内(2011 年版)」2011 年。
- [5] 日本食糧新聞 2010 年 8 月 25 日 9 面記事「話題を集めた『スタミナ源たれ』」
- [6] 日本食糧新聞 2012 年 6 月 6 日 9 面記事「焼き肉のたれ単品売り上げランキング(全国 420 件中, 上位 100 位, 12 年 4 月)」
- [7] 農政調査委員会編(小倉武一監修)『総合農協と専門農協』不二出版, 1964 年 2 月。
- [8] 宮入隆「北海道における広域連の展開過程と販売補完機能の現段階」坂下明彦ほか『農協の生産・営農指導事業の収益化方策に関する研究——北海道を対象として——』全中『協同組合奨励研究報告第二十七輯』家の光出版総合サービス, 2001 年 12 月, p.151-177。
- [9] 山田定市「地域農業の転換と農協の組織問題」牛山敬二・七戸長生編著『経済構造調整下の北海道農業』北海道大学図書刊行会, 1991 年 1 月, p.443-452。
- [10] 若林剛志「統計にみる専門農協の現状」農林中金総合研究所『調査と情報 2009 年 11 月号』2009 年 11 月, p.8-9。
- [11] 若林剛志「専門農協論序説——専門農協の定義と論点について——」農林中金総合研究所『農林金融 2012 年 02 月号(第 65 巻第 2 号 通巻 792 号)』2012 年 2 月, p.15-31。

[付記]

本報告は、両角和夫教授(東京農業大学)を研究代表とする農林中金総合研究所の受託研究「新たな農協の役割と組織のあり方に関する基礎研究(2011 年～2012 年)」の成果の一部である。